

VALORES ORGANIZACIONAIS E CONFIGURAÇÕES DE PODER: AS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MINEIRAS EM FOCO

ROSÂNIA RODRIGUES DE SOUSA
Pesquisadora da Fundação João Pinheiro/MG

MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA PAZ
Professora colaboradora da Universidade de Brasília/PSTO

RESUMO: O estudo das características culturais das organizações policiais contribui para um maior conhecimento do funcionamento desse tipo de instituição. Assim, o objetivo deste artigo é analisar o perfil cultural das organizações policiais em Minas Gerais, quais sejam a Polícia Militar e a Polícia Civil, caracterizando-as a partir do estudo de seus valores organizacionais e de suas configurações de poder. Para isso, foram aplicadas escalas validadas a 300 policiais militares e a 190 policiais civis da 1ª Região Integrada de Segurança Pública em Belo Horizonte. Os resultados revelaram que o valor organizacional preponderante nas duas instituições é o valor Conformidade. Por sua vez, a configuração de poder que mais caracteriza a Polícia Civil, bem como a Militar, é a configuração Autocracia. Resultados da análise de regressão múltipla hierárquica revelaram que 25% da configuração Arena Política, na Polícia Civil é explicada pelo modelo formado pelos valores Preocupação com a coletividade, Domínio, Autonomia/Autodeterminação, Tradição e Conformidade. Os resultados foram discutidos e comparados entre as duas organizações policiais mineiras. Sugestões para novas pesquisas foram propostas.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional; valores organizacionais; configurações de poder; organizações policiais.

ABSTRACT: The study of the characteristics of the culture of police organizations helps a better understanding of how this kind of organizations work. Therefore, the main aim of this article is to analyse the cultural profile of the police organizations in the State of Minas Gerais, Brazil, the Military Police and Civil Police, and to characterize them by using their organizational values and their power configurations.

In order to characterize them, validated scales were used with 300 military police officers and 190 civil police agents of the 1st Integrated Public Security Region in Belo Horizonte, Minas Gerais. The results revealed that the ruling organizational value in both organizations is the conformity value. Besides, the power configuration that better characterizes the Military and Civil Polices is the configuration Autocracy. The results of the analysis of the hierarchical multiple regression revealed that 25% of the configuration Political Arena in Civil Police is explained by the model composed of the values Concern about the society, Domain, Autonomy/autodetermination, Tradition and Conformity. The results of both organizations were discussed and compared and suggestions for further research were made.

KEY WORDS: organizational culture; organizational values; power configurations; police organizations.

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. Método. 3. Resultados e discussão. 3.1. O perfil cultural das polícias civil e militar. 3.2. Relação entre valores organizacionais e configurações de poder. 3.3. Impacto dos valores organizacionais nas configurações de poder. 4. Conclusão. 5. Referências bibliográficas.

1. Introdução

O estudo da cultura das organizações é considerado uma preocupação ainda recente, quando comparado a outros fenômenos mais investigados no mundo organizacional. Talvez por isso há uma variedade de conceitos que tentam representar de forma adequada os diferentes componentes da cultura bem como a interação entre eles. Destacam-se Hofstede (1980, p. 21), que define a cultura como “[...] a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo humano de outros”; Trompenaars (1994, p.145), para o qual cultura é “[...] um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar [...]”, e Schein (1990), um dos estudiosos mais conhecidos e citados quando o tema é “cultura organizacional”, que define a cultura organizacional como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1990, p.109).

O modelo conceitual de cultura organizacional proposto por Schein (1990) é dinâmico, podendo essa cultura ser apreendida por meio de diferentes níveis: 1 – os artefatos visíveis, que são facilmente obtidos, mas difíceis de serem interpretados; 2 – os valores dizem muito sobre a cultura, já que orientam a vida da organização

e direcionam o comportamento de seus membros e 3 – os pressupostos básicos que estão localizados no nível mais profundo e de difícil acesso e tendem a ser inconscientes.

Mais recentemente, Paz e Tamayo (2004) propuseram um modelo de análise do perfil cultural das organizações, concebendo a cultura como formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações. O modelo tem como variáveis componentes os valores organizacionais, as configurações de poder, os estilos de funcionamento organizacional e os princípios de justiça como variáveis do núcleo da cultura e os mitos, ritos e jogos de poder como variável no nível das práticas culturais. Para os autores, traçar o perfil cultural de uma organização consiste em identificar aquelas características que mais representam a sua identidade cultural. Considerando a necessidade de demandas das organizações para a identificação desse perfil de uma forma mais ágil, mas sem comprometer a qualidade da análise, o modelo se baseia na abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários em amostras representativas da organização, construídos a partir de entrevistas e suporte teórico, embora a identificação de mitos e ritos utilize a abordagem qualitativa de análise. Os autores salientam que o perfil cultural da instituição pode ser levantado a partir da análise de todas as variáveis propostas no modelo ou a partir de algumas delas, caso desta pesquisa, que utilizou o modelo de Paz e Tamayo (2004) para traçar o perfil cultural das organizações policiais mineiras.

No Brasil, em linhas gerais, o ciclo policial é realizado pelas polícias militar e civil. As funções de patrulhamento ostensivo uniformizado e controle do trânsito são atribuídas às polícias militares, enquanto às polícias civis atribuem-se as atividades de investigação criminal e o exercício de polícia judiciária, no âmbito dos Estados e do Distrito Federal. Nesse sentido, em Minas Gerais, o policiamento ostensivo é de responsabilidade da Polícia Militar enquanto a polícia judiciária e investigativa fica a cargo da Polícia Civil.

Se, por um lado, as polícias civis brasileiras se caracterizam por uma cultura jurídica, por outro, as polícias militares, consideradas forças reservas do Exército brasileiro, encaixam-se na cultura militar. Essas organizações estão passando por um processo de integração em Belo Horizonte. A identificação dos seus perfis culturais pode subsidiar a gestão da nova forma de organização do sistema de defesa, visando à adoção de estratégias e procedimentos compatíveis com os padrões culturais mais fundamentais das duas instituições.

Assim, no presente artigo, tem-se como primeiro objetivo analisar o perfil cultural das organizações policiais em Minas Gerais, quais sejam a Polícia Militar e a Polícia Civil, caracterizando-as a partir do modelo proposto por Paz e Tamayo (2004), dando ênfase à identificação de seus valores organizacionais e de suas configurações de poder. O segundo objetivo consiste em relacionar os valores organizacionais com as configurações de poder. Para tanto, a seguir, faremos uma breve revisão de literatura sobre valores organizacionais e configurações de poder que subsidiarão a análise empírica.

Os valores organizacionais – Os valores nas organizações funcionam como “guias” que orientam a vida da instituição e o comportamento de seus empregados (PAZ e TAMAYO, 2004). Os valores compartilhados entre os membros de uma organização, segundo Tamayo (1998, p.58), têm como uma de suas funções criar nessas pessoas “[...] modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização”. Essa função, de acordo com o autor, visa impedir que percepções da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem realizadas afetem negativamente a organização.

De acordo com Freitas (1991), os valores constituem o coração da cultura, pois estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização oferecendo uma orientação diária ao comportamento dos empregados. Essa autora afirma, também, que os valores são resistentes ao tempo e por isto mesmo são sempre enfatizados. Neste sentido, pode-se dizer que os valores referem-se àquilo que é importante para atingir o sucesso e que compõem a construção da identidade social da organização, já que determinam, de forma parcial, o que ela é e a forma como ela se percebe.

Paz e Tamayo (2004) afirmam que os valores organizacionais, além de guiarem o comportamento dos integrantes de uma organização, determinam como os comportamentos serão julgados/avaliados, bem como os eventos da organização.

Eles são abordados através de oito valores: Realização; Conformidade; Domínio; Bem-estar do empregado; Tradição; Competência; Autonomia e Ética Organizacional, que se distribuem em três dimensões, expressas por eixos. Assim, o valor *Bem-estar organizacional* avalia, segundo Tamayo (2005, p.203), “[...] a preocupação da organização em construir um ambiente de trabalho prazeroso, com alta qualidade de vida, bem-estar e satisfação do trabalhador”. O valor *Prestígio* está ligado à imagem da organização perante a sociedade bem como à necessidade de ser conhecida e admirada por todos. Já o valor *Domínio* está relacionado à preocupação com a obtenção de lucros e com o domínio de mercado. O valor *Autonomia* expressa as práticas da organização, voltadas para o estímulo da criatividade, do desafio e da inovação no ambiente de trabalho. O valor *Preocupação com a coletividade* avalia, por sua vez, a preocupação da organização em oferecer um ambiente de trabalho justo, igualitário, sincero e honesto a seus funcionários. O valor *Realização* tem como foco a valorização da competência do funcionário, enquanto o valor *Conformidade* valoriza o respeito às normas da organização, a cortesia e as boas maneiras do funcionário. Já o valor *Tradição* tem como objetivo manter a tradição e os costumes na organização. A partir desses valores são traçadas as prioridades axiológicas das organizações. O modelo de análise dos valores organizacionais se fundamentam em Schwartz (1999), que propôs a teoria dos valores humanos, entendidos como fatores motivacionais, os quais são dispostos em quatro eixos: “abertura a mudança” (estimulação, autodeterminação, hedonismo) *versus* “conservadorismo” (Conformidade e Tradição) e “autotranscendência” (universalismo e benevolência) *versus* “autopromoção” (poder e realização), tendo sido desenvolvidos vários estudos a partir de então. Pode-se dizer, enfim, que os valores organizacionais permitem

predizer o funcionamento da instituição e o comportamento de seus empregados e gestores. Por este motivo, são tão valiosos para as organizações.

No Brasil a ênfase sobre valores organizacionais se inicia com os estudos de Álvaro Tamayo, proponente do construto valores organizacionais a partir da teoria de Schwartz. Dentre esses estudos, destacam-se: o estudo de Gondim e Tamayo (1996), que teve como objetivo identificar a hierarquia de valores da instituição CNPq, de acordo com a percepção de seus funcionários; o de Tamayo (1998), que verificou a relação entre comprometimento afetivo com valores organizacionais, satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional; o de Mendes e Tamayo (2001), que visou identificar as relações entre valores organizacionais e as vivências de prazer-sofrimento no trabalho; o de Borges, Argolo e outros (2002), que analisou a relação entre valores organizacionais e os níveis da síndrome de *burnout* em três hospitais universitários do Rio Grande do Norte; o de Miguel e Teixeira (2009), que objetivou verificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento; o de Mendonça e Tamayo (2005), que investigou relações entre valores e retaliação organizacional. Como uma das relações ainda não estabelecida é a relação entre valor organizacional e configurações de poder – segundo objetivo deste trabalho – será explorada, a seguir, a literatura sobre poder organizacional.

O poder nas organizações – É inegável a permanente atualidade dos estudos sobre o poder nas organizações. Considerando apenas a última década do século XX e a primeira do século XXI, constata-se a diversidade de abordagens sobre o tema. A título de exemplo, salientam-se, dentre outros, os seguintes estudiosos: Dwyer (1991), que investigou como o humor se reflete nas relações e na distribuição de poder nas organizações; Cotton (1994), que pesquisou o comportamento organizacional, tendo a variável classe social como preditora do poder nas organizações; Clemente, que relacionou os papéis da liderança com cultura e poder organizacional; McNulty (1995), o qual identificou que o poder da administração é proporcionado por fatores contextuais e culturais; Paz (1997), que relacionou estruturas de poder com avaliação de desempenho nas organizações; Vargas (1998), que realizou um estudo que identificou quais são os tipos de configurações que melhor representavam as relações de poder presentes na Embrapa; Paz (1999), que investigou poder e justiça organizacional; Bruins, Ellemers e De Gilder (1999), que investigaram a influência do uso do poder e das competências dos superiores nas respostas avaliativas e comportamentais dos subordinados.

No século XXI, esse interesse se mantém. Paz (2004) aborda poder e saúde organizacional; Enns e Mc Farlin (2005) estudaram a influência, a fim de compreender os processos mais usados pelos executivos para ganhar o apoio dos seus pares na implantação de inovações; Zhang (2006) centrou-se no estudo da liderança localizada na cúpula de uma empresa; Colarezzi, Spranger e Hechanova (2006) estudaram as diferenças sexuais no poder e tentaram explicar a assimetria entre homens e mulheres na ocupação de cargos de alta gerência; Spranger, Hechanova e Schlegelmilch (2007) utilizaram abordagens políticas e contingenciais para investigar os mecanismos de controle usados por multinacionais para gerir suas

sedes no estrangeiro, dentre outras. Não há como negar que um autor de destaque no estudo do poder nas organizações é Mintzberg (1983, 1992), que constrói uma teoria robusta de poder organizacional, definindo-o como a capacidade de afetar o comportamento organizacional.

De acordo com Paz (2004), o foco da Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg é analisar o poder dentro e em torno das organizações, sendo que as configurações por ele propostas podem ser empiricamente comprovadas. Para Paz e Tamayo (2004), a teoria de Mintzberg parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder em que vários jogadores, considerados influenciadores, procuram controlar as ações organizacionais através da utilização das bases de poder e de habilidades pessoais e vontade para investir energia na organização.

Mintzberg (1983) propõe uma tipologia das configurações de poder que é resultante da interação entre: 1 – coalizões externas e internas da organização; 2 – os sistemas de influência (autoridade, ideológico, especialista e político) e 3 – o sistema de metas (sobrevivência, controle, eficiência, crescimento e metas ideológicas formais e pessoais compartilhadas).

Os elementos básicos do poder, segundo esse mesmo autor, são os jogadores que podem pertencer ou não à estrutura da organização, mas que tem a intenção de exercer influência nos resultados organizacionais. Esses influenciadores utilizam como meio de controle das decisões organizacionais a autoridade, a ideologia, a especialidade ou perícia e a política. Ainda segundo o autor, pode haver relação entre o sistema de poder interno da organização e o ambiente externo através dos influenciadores que constituem coalizões que interagem, com o objetivo de adquirir poder em relação à organização, formando, assim, a coalizão externa (CE) e a coalizão interna (CI).

Compõem a coalizão externa (CE) diferentes grupos, tais como: proprietários, associados, associações e públicos. Já a coalizão interna é formada pelos membros da organização, que vivenciam seu cotidiano e são distribuídos em diferentes níveis hierárquicos. Neste artigo serão consideradas as configurações de poder propostas por Mintzberg (1983). A partir das configurações de poder, é possível identificar as culturas organizacionais autocráticas, instrumentais, missionárias, meritocráticas, autônomas e arenas políticas:

- *Autocracia*: aqui, o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, que define e maximiza as metas a serem atingidas.
- *Instrumento*: as organizações que têm esse tipo de configuração servem de instrumento para o alcance de objetivos claramente estabelecidos por um indivíduo ou um grupo de fora da instituição.
- *Missionária*: o grande influenciador neste tipo de configuração é a ideologia, que mantém a coalizão passiva e favorece a forte identificação dos seus membros com as metas e os objetivos ideológicos.
- *Meritocracia*: os especialistas têm o poder com base nas habilidades e no domínio

de conhecimento e constituem os mais fortes influenciadores internos.

- *Sistema Fechado*: os próprios membros da organização, especialmente seus administradores, são os grandes controladores das decisões organizacionais.

- *Arena Política*: essa configuração é típica de organizações em crise. Há o aumento da atividade política e a diminuição das forças de integração.

No Brasil, alguns estudos sobre a dinâmica do poder nas organizações têm sido desenvolvidos. Podemos citar: Paz (1997), que estabeleceu relações entre estruturas de poder e avaliação de desempenho; Vargas (1998), que realizou um estudo em que identificou quais são os tipos de configurações que melhor representavam as relações de poder presentes na Embrapa; Martins e Paz (2000), que desenvolveram uma pesquisa sobre as interações entre configurações de poder e comprometimento; Paz, Mendes e Gabriel (2001), que relacionaram configurações de poder com estilos de caráter nas organizações; Flausino e outros (2001), que construíram e validaram um instrumento de bases de poder; Neiva e Paz (2004), Guimarães e Martins (2008), que investigaram a relação existente entre a interação do trabalhador com seu meio e com seus colegas de trabalho e como essa interação reflete no seu comprometimento com a organização e com sua equipe de trabalho; Paz (2008), que relacionou configurações com estresse nas organizações.

A investigação das variáveis valores organizacionais e das configurações de poder no exterior e no Brasil têm-se intensificado, de forma que é justificável caracterizar o perfil cultural das organizações policiais mineiras a partir delas e identificar o impacto dos valores nas configurações de poder.

2. Método

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa. Dois instrumentos foram utilizados para a coleta de dados. O primeiro deles, o inventário de Perfil dos Valores Organizacionais (IPVO), construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004), composto de quarenta e oito itens que descrevem características de organizações que servem como referentes para a identificação dos valores e possibilitam o reconhecimento das prioridades axiológicas. Trata-se de uma escala de seis níveis, que varia de um (é muito parecida com a minha organização) até seis (não se parece com minha organização). Os itens medem os oito valores já descritos: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar do empregado, Tradição, Realização, Autonomia e Preocupação com a coletividade, todos com índices de precisão e confiabilidade satisfatórios, com *alphas de cronbach* acima de 0,70. O segundo instrumento de medida utilizado foi a Escala de Configuração de Poder Organizacional, construída e validada por Paz & Neiva (2005), composta de cinquenta itens. É uma escala de cinco pontos, que varia de zero (não se aplica) até quatro (totalmente aplicável). Os itens dessa escala avaliam seis configurações que correspondem às configurações de poder de Mintzberg (1983). São elas: Autocracia, Instrumento, Missionária, Meritocracia, Sistema Autônomo e Arena Política, todos também com *alphas de cronbach* acima de 0,70. As escalas foram entregues aos respondentes e preenchidas individualmente.

A população pesquisada corresponde aos policiais civis e militares, integrantes das unidades operacionais de Belo Horizonte. Estas unidades (Companhias de Polícia Militar e Delegacias de Polícia Civil) compõem as vinte e quatro Áreas Integradas de Segurança Pública, que, por seu turno, compõem a 1ª Região Integrada de Segurança Pública, na capital. Cerca de 3.000 policiais militares compõem o universo da pesquisa, enquanto na Polícia Civil, são 1.000 policiais. A amostra estratificada selecionada foi constituída de 300 policiais militares, entre oficiais e praças, bem como 190 policiais civis, dentre delegados, escrivães e agentes de polícia que responderam aos instrumentos da pesquisa.

Com relação aos participantes, verificou-se que a idade média dos policiais militares é de 36 anos, enquanto a dos policiais civis é de 38 anos. O tempo médio de serviço nas duas organizações é de 14 anos. Entre os participantes, na polícia militar, dezessete (17) são do sexo feminino e duzentos e noventa e seis (296) são do sexo masculino, sendo que quatro participantes não informaram o sexo. Na polícia civil, do total de participantes, cinquenta e cinco (55) são do sexo feminino e cento e trinta (130) são do sexo masculino, cinco (5) não informaram o sexo. Dentre os participantes, noventa e três (93) policiais militares ocupam cargo de chefia e cento e noventa e oito (198) não ocupam. Na PM, nove (9) participantes não deram essa informação. Na Polícia Civil, trinta e sete (37) participantes ocupam cargo de chefia e cento e trinta e oito (138) não ocupam, sendo que quinze participantes não informaram.

3. Resultados e discussão

3.1. O perfil cultural das polícias civil e militar

As respostas obtidas na aplicação dos dois instrumentos foram submetidas à análise do SPSS (Statistical Package of Social Science, versão 14.0). Uma primeira análise foi realizada no banco de dados, com o objetivo de verificar a existência de dados faltosos, que foram substituídos por valores médios em função do pequeno número de casos. Não foram identificados *outliers*. Também foi feita a inversão da escala de valores e realizadas análises descritivas (frequências, médias, desvio-padrão) e correlações de *Pearson*. Para avaliar o impacto dos valores sobre as configurações de poder, foram realizadas regressões lineares hierárquicas a partir das quais os resultados foram interpretados.

As médias e os desvios-padrão obtidos com as respostas dos policiais civis e militares ao instrumento de perfil dos valores organizacionais são apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Médias e desvio-padrão das amostras para os fatores relativos aos valores organizacionais (PMMG/PCMG)

Fatores	Médias		Desvio-padrão	
	PMMG	PCMG	PMMG	PCMG
Realização	4,198 (5°)	3,130(5°)	1,03451	1,29644
Conformidade	5,005(1°)	4,253(1°)	0,77779	1,19203
Domínio	2,863(8°)	2,180(7°)	1,12390	0,97601
Bem-estar do empregado	3,145(7°)	2,061(8°)	1,22637	1,10479
Tradição	4,508(3°)	3,746(2°)	0,79956	1,22167
Prestígio	4,645(2°)	3,483(3°)	1,03547	1,31406
Autonomia	3,628(6°)	2,633(6°)	1,03494	1,26019
Preocupação com a Coletividade	4,287(4°)	3,156(4°)	1,02519	1,35221

Fonte: dados da pesquisa

As prioridades axiológicas das duas organizações são semelhantes. A análise das médias dos fatores relativos aos valores organizacionais aponta que o valor Conformidade obteve a maior média para ambas as organizações. O 2º valor no *ranking* da PM é Prestígio, seguido de Tradição, ocorrendo a ordem inversa na PC. O 4º, 5º, e 6º valor no *ranking* das duas instituições são os mesmos, respectivamente: Preocupação com a coletividade, Realização e Autonomia; O 7º valor da PM é Bem-estar e o 8º, Domínio, ocorrendo a ordem inversa na PC em relação a esses dois últimos valores do *ranking*.

Esses dados apontam que tanto na Polícia Militar quanto na Polícia Civil os respondentes percebem como valor máximo da organização a Conformidade, que enfatiza a obediência às regras do trabalho bem como aos superiores hierárquicos. Porém, considerando que a escala de valores organizacionais é de 6 pontos (1 a 6) e que o ponto médio da escala é 3,5, podemos admitir que a percepção desse valor é mais forte na PM que na PC. Não só em relação ao valor Conformidade mas também em relação aos demais a força da percepção dos valores organizacionais é maior na Polícia Militar que na Polícia Civil. O teste de diferença entre as médias dos valores (Teste t pareado) foi calculado para cada uma das organizações, encontrando-se diferenças significativas entre as médias de todos os valores. Pode-se então considerar que as culturas organizacionais das Polícias Civil e Militar priorizam a Conformidade. O comportamento organizacional é dinamizado por esse valor, que

é compartilhado pelos que fazem a organização, induzindo formas de sentir, pensar e agir compatíveis com esse princípio orientador do comportamento organizacional. No entanto, é importante destacar que, além da média do valor Conformidade na PM ser maior que a da PC, também o desvio-padrão referente à média do valor Conformidade na PM é menor que na PC. Dessa forma, pode-se assumir que há maior força e maior homogeneidade de percepção desse valor na PM.

Considerando as prioridades axiológicas das duas polícias, poder-se-ia até admitir que elas se assemelham, se o foco fosse apenas o *ranking* dos valores. Entretanto, a diferença maior se deve ao nível de compartilhamento das percepções dos respondentes. O desvio padrão das médias, indicador de compartilhamento das percepções, que deve ter como valor máximo aceitável 20% da escala ($DP = 1,20$), é ultrapassado apenas na média do valor Bem-estar do empregado na PM, ou seja, há menor compartilhamento na percepção desse valor, retratando não ser um traço característico dessa cultura organizacional, o que é reforçado também pela média (3,14), que fica abaixo do ponto médio da escala (3,50). Considerando as médias acima do ponto médio da escala e os desvios-padrão das médias de no máximo 1,20, pode-se admitir que o comportamento organizacional da PM é orientado por princípios de Conformidade, Prestígio, Tradição, Preocupação com a coletividade, Realização e Autodeterminação, com as prioridades axiológicas na ordem apresentada. O valor Conformidade, no entanto, é o mais importante princípio orientador do comportamento organizacional, o principal traço cultural da organização baseado em valores.

Com base no mesmo critério de um desvio-padrão da média de no máximo 1,20, na PC o compartilhamento das percepções dos respondentes é menor. Com exceção das médias dos valores organizacionais de Conformidade, Domínio e Bem-estar do empregado, todas as demais médias ficaram com o desvio-padrão acima de 1,20. Esses dados revelam que os valores de Tradição, Realização, Prestígio, Autodeterminação e Preocupação com a coletividade não constituem traços tão marcantes da cultura da PC, o que também é confirmado pelas médias situadas abaixo do ponto médio da escala para os valores anteriormente citados, com exceção do valor Tradição, cuja média foi 3,74, numa escala de 6 pontos. Assim sendo, pode-se considerar que o valor característico da cultura organizacional da PC é o valor Conformidade, quando considerados o desvio-padrão e a média de todos os valores.

A menor homogeneidade de percepção dos membros da PC em relação aos valores pode ser melhor compreendida com os resultados obtidos sobre as configurações de poder organizacional, cujas médias e respectivos desvios-padrão são apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Médias e desvio-padrão da amostra para fatores relativos às Configurações de Poder (PMMG/PCMG)

Fatores	Médias e classificação		Desvio-padrão	
	PMMG	PCMG	PMMG	PCMG
Autocracia	(1º) 2,744	(1º) 2,585	0,60008	0,62198
Instrumento	(4º) 2,002	(5º) 2,187	0,73439	0,92097
Missionária	(2º) 2,477	(3º) 2,227	0,52303	0,76808
Meritocracia	(5º) 2,085	(4º) 2,202	0,59496	0,68404
Sistema Autônomo	(3º) 2,112	(6º) 1,826	0,54756	0,77555
Arena Política	(6º) 1,973	(2º) 2,272	0,67283	0,87066

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 2 revelam que a configuração de poder predominante na PM e na PC é a Autocracia. Considerando que o ponto médio da escala é 2, uma vez que a escala de cinco pontos vai de 0 a 4, constata-se que essa configuração de poder é muito percebida como característica da cultura organizacional na PM e razoavelmente percebida como traço cultural da PC. A configuração de poder nos indica como o poder se estrutura na organização para afetar o comportamento organizacional. No caso das culturas autocráticas, o poder é centralizado na cúpula da organização, que tem toda a autoridade formal, define e prioriza metas assim como o suporte físico e psicossocial, enfim, controla todas as funções críticas e centraliza os fluxos de informação.

Além de se revelar uma cultura autocrática, a PM também apresenta traços de uma cultura missionária, tendo em vista que se volta para uma missão ideológica que influencia a dinâmica organizacional, a de servir à comunidade. As médias e os seus respectivos desvios-padrão, que, no caso da escala de cinco pontos, não deve ultrapassar 1,0, são indicadores de que as duas configurações traçam o perfil cultural da PM, mas, de fato, a característica cultural predominante é a Autocracia. Como houve diferença significativa entre as médias das duas configurações ao nível de 0,05, é possível fazer essa consideração.

Por seu turno, na Polícia Civil, a segunda configuração mais percebida foi Arena Política. Esta configuração é representada por uma atividade política máxima, em que predomina o conflito e prevalece a tentativa constante de satisfazer objetivos individuais não atendidos e organizacionais, neste último caso quando há a percepção de que os objetivos organizacionais estão sendo desviados. Essa configuração tem, geralmente, um caráter temporário, podendo surgir em momentos de transição ou como uma tentativa de realinhamento do poder. Talvez o reconhecimento dessa

configuração na organização se justifique, principalmente, a partir de 2003, quando a coordenação das organizações policiais passa a ser incumbência da Secretaria de Defesa Social, o que acarreta profundas mudanças no sistema de defesa do Estado, especialmente na Polícia Civil.

Na realidade, a Arena Política não pode ser considerada um traço cultural, mas um momento de crise, que pode redundar em mudança em certas características culturais das organizações. Talvez, em função dessa crise, que nem é tão profunda, pois a média da configuração é 2,27, portanto uma característica apenas razoavelmente percebida pelos respondentes, é que há pouca homogeneidade e baixa intensidade nas percepções relativas a alguns dos valores organizacionais. Em situação de crise nem sempre há clareza em relação a determinados processos e procedimentos que marcam o contexto de trabalho, especialmente se eles estão em transição. O teste de diferença entre médias (teste t pareado) revelou diferenças significativas ao nível de 0,05 entre as médias de Autocracia e Arena política na PC, o que nos leva a crer que podemos considerar que essa organização tem uma cultura autocrática, mas que se encontra em crise. Neste caso, é importante atentar para a terceira configuração percebida pelos policiais civis que participaram da amostra, que é a configuração Missionária. É possível que a Arena Política presente na PC esteja revelando que a configuração Missionária pode estar se fortalecendo em detrimento da configuração autocrática (ou o contrário pode ocorrer, um fortalecimento ainda maior da Autocracia).

Como é claramente percebido nos resultados apresentados na tabela 2, todas as configurações são identificadas nas duas organizações. Esse é um resultado possível segundo a Mintzberg (1992), mas uma configuração normalmente é a prevalente. Assim, pode-se considerar que as duas polícias são também culturas autocráticas. Enfim, com base nos valores e nas configurações de poder organizacionais, é adequado afirmar que o perfil cultural das organizações policiais de BH tem como traços mais marcantes de suas identidades a Conformidade e a Autocracia, embora se diferenciem em relação à força do compartilhamento dos valores e das configurações de poder.

3.2. Relação entre valores organizacionais e configurações de poder

Além de caracterizar o perfil cultural das organizações policiais mineiras, um segundo objetivo do artigo foi o de correlacionar as configurações de poder organizacional com os valores organizacionais, o que ainda não havia sido feito nas pesquisas publicadas, conforme retratado no levantamento de literatura. Para verificar a existência de correlação entre a percepção de valores organizacionais e as configurações de poder nas organizações pesquisadas, utilizou-se a correlação bivariada de Pearson.

Na tabela 3 são apresentadas as correlações entre os oito valores e as seis configurações de poder que integram as respectivas escalas. Na tabela, encontra-se indicado o nível de significância das correlações (p).

Tabela 3: Correlações entre as configurações de poder e os valores organizacionais

	Autocracia	Instrumento	Missionária	Meritocracia	Sistema Autônomo	Arena Política
Realização	0,022	-0,332**	0,424**	-0,097*	0,387**	-0,406**
Conformidade	0,122**	-0,283**	0,313**	-0,195**	0,097*	-0,333**
Domínio	0,060	0,021	0,132**	0,137**	0,257**	-0,028
Bem-estar do empregado	-0,056	-0,230**	0,341**	-0,056	0,417**	-0,290**
Tradição	0,261**	-0,023	0,137**	-0,010	0,035	-0,041
Prestígio	0,035	-0,300**	0,375**	-0,127**	0,270**	-0,343**
Autonomia (Autodeterminação)	-0,035	-0,314**	0,429**	-0,067	0,460**	-0,383**
Preocupação com a coletividade	-0,011	-0,391**	0,438**	-0,157**	0,372**	-0,424**

*p < 0,05 **p < 0,01

De acordo com a tabela 3, o valor organizacional de Realização tem sua correlação mais alta (positiva) com a configuração de poder Missionária, seguida do Sistema Autônomo, revelando que os policiais que percebem a sua organização como missionária ou Sistema Autônomo são os que mais consideram que a organização valoriza a competência do empregado. O valor Domínio tem sua correlação positiva mais forte, embora baixa, com a configuração Sistema Autônomo, indicando que os policiais que percebem a sua organização com essa configuração são os que também a percebem como valorizadora do controle do ambiente externo, evitando que pessoas desse contexto interfiram em suas decisões e ações. O valor Bem-estar tem sua correlação mais alta (positiva) com a configuração Sistema Autônomo, demonstrando que é nesta configuração de poder que o bem-estar dos empregados é mais valorizado, conforme a percepção dos respondentes. O valor Tradição está mais positivamente relacionado à configuração Autocracia, revelando que os que mais vêem sua organização como autocracias também a percebem como mantenedora dos costumes já arraigados e de suas tradições. O valor Autonomia é mais percebido por aqueles que reconhecem a configuração de poder da sua organização como uma configuração autônoma. Assim sendo, os que consideram que a sua organização valoriza a criatividade, o desafio e a inovação no ambiente de trabalho também consideram que sua organização evita o exercício de influência de pessoas externas no seu contexto interno. Por fim, o valor Preocupação com a coletividade teve sua correlação mais alta (positiva) com a configuração Missionária, retratando que aqueles que percebem a sua organização valorizando a manutenção de ambiente justo, igualitário, sincero e honesto para seus funcionários também a percebem como ideologicamente comprometida com a missão de servir a comunidade.

É interessante observar que todos os valores organizacionais se correlacionaram positiva e significativamente com a configuração de poder Missionária e todos se correlacionaram negativamente com a configuração Arena política. Tal resultado talvez indique que a configuração Missionária é mais aberta à vivência de práticas decorrentes de todos os tipos de valores organizacionais, enquanto na configuração Arena Política ocorreria o contrário.

A análise das correlações entre valores e configurações de poder organizacionais, a partir da percepção dos policiais civis e militares que compuseram as amostras da PC e da PM de Belo Horizonte, reflete que as configurações com valores mais consistentes e que orientam a vida organizacional são as configurações percebidas como autocrática, missionária e autônoma. A configuração Autocracia é mais orientada por valores de Conformidade; a configuração Missionária, por valores de Preocupação com a coletividade e a configuração Sistema Autônomo, por valores de Autonomia. As demais configurações retrataram correlações negativas com os valores organizacionais.

3.3. Impacto dos valores organizacionais nas configurações de poder

Para testar o modelo dos valores organizacionais como variável preditiva das configurações de poder, realizou-se a análise de regressão múltipla, utilizando-se o método hierárquico. Não sendo identificada a ocorrência de multicolinearidade, todos os valores e configurações de poder permaneceram como variáveis do modelo de regressão. As variáveis demográficas entraram no primeiro bloco como variáveis controladas e os valores, no segundo bloco. Foram feitas regressões para cada uma das configurações de poder.

As análises revelaram que a variável preditora de Autocracia é o valor Tradição ($R^2=0,105$ e $Beta = 0,27$). Tal resultado indica o baixo poder de predição dos valores em relação à configuração autocrática, mas aponta que a Autocracia é mais percebida por aqueles que consideraram a Tradição um princípio orientador do comportamento da sua organização.

A configuração Instrumento tem como preditores os valores Preocupação com a coletividade, Domínio, Tradição e Prestígio, sendo o poder de explicação do modelo correspondente a $R^2=0,20$. Neste modelo, o valor que melhor explica a configuração Instrumento é Preocupação com a coletividade ($Beta= -0,38$), seguido dos valores Domínio ($Beta= 0,20$), Prestígio ($Beta = -0,16$) e Tradição ($Beta= 0,13$). Como o beta dos valores Preocupação com a coletividade e Prestígio são negativos, conclui-se que, quanto mais os policiais vêem a sua organização com uma configuração Instrumento, menos eles percebem os valores Preocupação com a coletividade e Prestígio e mais percebem que a sua organização é orientada por valores de Domínio e Tradição.

Por sua vez, a percepção da configuração Missionária é explicada pelos valores Preocupação com a coletividade ($\beta = 0,26$ e Autonomia ($\beta = 0,21$) com $R^2 = 0,20$), indicando que quanto mais se percebe a configuração Missionária, mais se percebem os valores Preocupação com a coletividade e Autonomia.

Com relação à configuração Meritocracia, o modelo que tenta explicar a sua percepção tem um poder preditivo muito baixo e é composto dos valores Domínio e Conformidade, este último numa relação negativa ($R^2 = 0,07$).

A configuração Sistema Autônomo é explicada por um modelo composto dos valores Autonomia, Conformidade ($R^2 = 0,19$), com $\beta = 0,23$ e $-0,22$, respectivamente. Pode-se concluir que, quanto mais os policiais percebem a sua organização como um sistema autônomo, mais eles consideram que o valor Autonomia orienta o comportamento da sua organização, ocorrendo o inverso com o valor Conformidade.

Por fim, a configuração Arena Política é explicada pelo modelo composto dos valores Domínio ($\beta = 0,19$), Autonomia ($\beta = 0,20$) e Tradição ($\beta = 0,20$), sendo o $R^2 = 0,23$. Entende-se que quando a Arena Política é percebida como configuração de poder da organização, menos se percebe o valor organizacional de Autonomia e mais se considera a força de valores de Domínio e Tradição, talvez revelando o conflito entre os que querem mudança e os que querem manter a sua organização sem muitas transformações, evitando influências do contexto e tentando controlá-lo.

4. Conclusão

O presente estudo procurou caracterizar o perfil cultural das Polícias Civil e Militar a partir dos valores e das configurações de poder organizacional e estabelecer relações entre essas duas variáveis do núcleo da cultura das organizações.

Os resultados apontam que as organizações policiais têm em sua cultura como valor principal a Conformidade, na percepção dos policiais civis e militares, apontando que o comportamento organizacional é regido por regras e ações que impõem a aceitação e sujeição dos indivíduos aos comandos organizacionais, incluindo os dos superiores.

Outro ponto já destacado refere-se àquilo que caracteriza uma organização policial, quais sejam seus pilares básicos, que são a hierarquia e a disciplina. Nas organizações policiais em geral há uma ênfase na obediência às regras de trabalho bem como ao superior hierárquico. Na PMMG, além do valor Conformidade, destacam-se também nessas culturas os valores Prestígio, Tradição e Preocupação com a coletividade, nessa ordem, enquanto na PCMG foram percebidos os mesmos valores, apenas invertendo a ordem de prioridade, isto é, Tradição, Prestígio e Preocupação com a coletividade. Esses Valores apontam para questões importantes nas organizações pesquisadas. Se, por um lado, os policiais militares se sentem pertencentes a uma organização de prestígio, por outro, os policiais civis se percebem numa organização mais tradicionalista. Já o valor Preocupação com a coletividade, que também é percebido pelas organizações policiais, traz em seu bojo questões afetas à honestidade e ao tratamento igualitário

para todos. Pode-se dizer que este valor tem uma importância especial em se tratando de uma organização policial, seja ela civil ou militar. A razão de existir desse tipo de organização está relacionada com a possibilidade de proporcionar um ambiente seguro na sua área de atuação, no caso específico de ambas as organizações, o Estado de Minas Gerais. Assim, dentre outras coisas, espera-se que esse profissional seja um cidadão justo, cortês e honesto, pois ele detém o uso exclusivo da força, que lhe é dado pelo Estado, que é por eles representado. Esse tratamento justo deve ser também o tratamento recebido pelo profissional no seu local de trabalho. Com relação aos resultados verificados nos valores organizacionais que mais caracterizam as polícias mineiras, pode-se destacar que, com relação à Polícia Civil, apenas o valor Conformidade pode ser considerado muito estabelecido, já que se encontra bem acima do ponto médio da escala. Por sua vez, o valor Tradição, que também está localizado acima do ponto médio da escala, indica ser um valor estabelecido na organização. Já na Polícia Militar, verificamos que apenas dois valores encontram-se abaixo do ponto médio da escala e, dos que se encontram acima, apenas um está estabelecido na média (Autonomia/Autodeterminação). Os demais, pode-se dizer, estão completamente estabelecidos.

A configuração de poder que melhor caracteriza as culturas das Polícias Civil e Militar, na percepção dos respondentes, é a configuração Autocracia. Destaca-se que, embora em ambas as organizações os respondentes tenham percebido a presença da configuração Autocracia, essa percepção se dá de forma mais homogênea na PMMG (DP= 0,600) do que na Polícia Civil (DP= 0,622). Enquanto na PMMG a segunda configuração mais percebida foi a configuração Missionária, na Polícia Civil foi a configuração Arena Política. Essas diferenças de percepção em termos de preponderância das configurações de poder talvez expressem os momentos diferentes por que passam ambas as organizações policiais no Estado. Na Polícia Militar, a presença da configuração Missionária talvez esteja relacionada a uma forte identificação de seus membros com as metas e os objetivos estabelecidos pela polícia de resultados. Por sua vez, na Polícia Civil, a percepção da configuração Arena Política talvez seja reflexo do momento de mudanças substantivas por que passa a organização em decorrência do processo de Integração da Gestão de Segurança Pública no Estado. Essas mudanças acabam por impactar mais a Polícia Civil do que a Polícia Militar trazendo, assim – é a nossa impressão – um aumento considerável da atividade política (disputas entre diferentes forças internas da organização) resultando na predominância do conflito e, conseqüentemente, na diminuição das forças de integração.

Outra questão pode estar ligada ao fato de que nos últimos anos essas organizações vêm passando por modificações consideráveis, seja em termos de estrutura de trabalho como também na forma de trabalhar, considerando aí o processo de integração por que passam as organizações do sistema de defesa social do Estado o que, certamente impacta a maneira de se perceber a organização. Assim, embora os dados obtidos possibilitem uma maior compreensão da cultura das organizações policiais no Estado de Minas Gerais, levando a um maior conhecimento deste tipo de organização, considera-se válido que outros trabalhos sejam desenvolvidos para que

possam suprir as limitações de um modelo de análise de perfil cultural com abordagem apenas quantitativa.

Quanto às correlações detectadas entre os valores organizacionais e as configurações de poder, os resultados apresentaram-se lógicos do ponto vista teórico e também refletem a realidade das organizações. Tomando como base as correlações mais altas, pode-se dizer que houve correlações positivas entre configuração Autocracia e o valor Tradição, Missionária e Preocupação com a coletividade, Sistema autônomo e Autonomia, Meritocracia e Domínio; correlações negativas entre configuração Instrumento e o valor Preocupação com a coletividade, Arena política e Preocupação com a coletividade (esta configuração teve correlações negativas com todos os valores). As configurações Missionária e Sistema autônomo parecem ser as culturas que mais viabilizam a prática de todos os valores, conforme a percepção dessa amostra.

Conforme já foi demonstrado, os valores organizacionais não são fortes preditores das configurações de poder. Embora concebidos como princípios orientadores do comportamento organizacional, os valores não se caracterizaram mais acentuadamente como tal em relação às configurações de poder. Talvez esse resultado esteja retratando que os valores são abstrações difíceis de serem concretizadas num instrumento de medida quantitativo. Mas também é adequado considerar que outros tipos de valor, como o da cultura onde as organizações estão inseridas, ou os valores típicos da profissão ou do trabalho, ou mesmo os valores pessoais e características de personalidade comuns dos membros das organizações, tenham mais impacto nas configurações de poder. Ainda é necessário considerar que, em sendo as duas variáveis do mesmo nível organizacional, impactos de peso não podem ocorrer. Dessa forma, mais estudos precisam ser desenvolvidos com outros fenômenos do mundo organizacional como preditores das configurações.

Por fim, é importante ressaltar que os resultados obtidos com esta pesquisa não podem ser generalizados, o que implicaria, em relação ao segundo objetivo da pesquisa de estabelecer relações entre as configurações de poder e os valores organizacionais, uma amostra composta por um número bem maior de organizações. Mas pode-se dizer que, mesmo assim, este trabalho tenta preencher uma lacuna existente nos estudos de valores e poder organizacional, já que até a presente data não se tem conhecimento de trabalhos semelhantes na literatura científica.

5. Referências bibliográficas

BORGES, L. O. et al. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo entre hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189-200, 2002.

BRUINS, J., ELLEMERS, N., DE GILDER, D. Power use and differential competence as determinants of subordinates' evaluative and behavioural responses in simulated organizations. *European Journal of Social Psychology*, v. 29, p.843-70, 1999.

COTTON, C. Social class as a neglected variable in organizational behavior. *Journal of Psychology*. 128, 409-417, 1994.

COLARELLI, S.M., SPRANGER J.L. e HECHANOVA, R.M. Women, power, and sex composition in small groups: An evolutionary perspective. *Journal of Organizational Behavior* 27, p. 163–184, 2006.

DWYER, T. Humor, power, and change in organizations. *Human Relation*. 44, p.1-19, 1991.

FLAUSINO, D. P.; PASQUALI, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. & PAZ, M. G. T. Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Estudos: vida e saúde*. v. 28, n. 04, p.591-623, 2001.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 31 (3), p. 73-82, jul./set.1991.

GONDIM, M. G. C.; TAMAYO, A. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

GUIMARÃES,V.F.; MARTINS, M.C.F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 8, n.2, p.54-78, jul./dez. 2008.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage, 1980.

MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. G. T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração- RAE(USP)*,35(4), p. 61-71, 2000.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer- sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MENDONÇA, H; TAMAYO, A. Valores e retaliação organizacional. In: TAMAYO, A. & PORTO, J.B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. São Paulo: Vozes, 2005.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, jan./mar. 2009.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs- Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEIVA, E.R.; PAZ, M.G.T. Percepção da influência no contexto de poder organizacional. *Revista de Práticas Administrativas*, Maringá-PR, v.2, p.33-44, 2005.

_____. Construção de instrumento para avaliação de mudança organizacional. REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. *Anais...* 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio/ jun. 2004.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E. & CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

_____. Justiça no trabalho e poder organizacional. In: PAZ, M.G.T. & TAMAYO, A.(Orgs.). *Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999.

_____. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. Poder e estresse nas organizações. In: TAMAYO, A. (Org.). *Estresse e cultura organizacional*. 2008.

_____. MENDES, A.M. & GABRIEL, I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista de psicologia: organizações e trabalho*, v.1, p.141-169, 2001.

_____. & TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A. (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.19-38.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*, v. 45, n.2, p.109-119, 1990.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology:an international review*, 1999, 48(1), p. 23-47, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.

_____. & PAZ, M. G. T. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A. et al. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

_____. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A. & PORTO, J. B. (Orgs.) *Valores e comportamento nas organizações*. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p.160-186.

_____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. spe, Brasília, 2007.

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.